

## Analisis Pengembangan Kluster Bisnis Sepatu (Studi Kasus Industri Sepatu di Kecamatan Ciomas)

Dhina Ermayani <sup>\*1</sup>, Aida Vitayala S. Hubeis<sup>2</sup> dan Ma'mun Sarma<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

<sup>2</sup> Departemen Komunikasi Pembangunan Pertanian, Fakultas Ekologi Manusia, Institut Pertanian Bogor

<sup>3</sup> Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Pertanian Bogor

### ABSTRACT

The District of Bogor has potency as a human resources for shoes industry. Ciomas district is one of the central of shoes industry in Bogor. With all the potencies, the shoes industry is potential to be developed as one of export commodities. However, in reality, it is hard to grow because of some constraints, such as marketing and financial factors. The aim this research is : (1) to identify shoes industry in Ciomas Sub district, (2) to identify internal and external factor, (3) to formulate industrial expansion strategy of shoes in Ciomas Sub district. Research was executed in some small shoes industries at Ciomas Sub district in Bogor District. The data were collected from April to July 2008 including primary and secondary data. Primary data were obtained through field survey, interview with the owner of shoes industry and raw material supplier, while secondary data were obtained through book studying, related document and institution report. Information data of small industry were analyzed by using descriptive analysis, while quantitative data were analyzed by using IFE (Internal Factor Evaluation) Matrix, EFE (External Factor Evaluation) Matrix, IE (Internal External) Matrix, SWOT (Strength-Weakness-Opportunities-Threats) Matrix, and QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Small industry (IK) of self-supporting business shoes of Ciomas is a "CV" form having its own financial capital without existence of partnership with number of labors ranges from 6-12 stripper and established for 5-10 years. It does not depend on collector, either raw material or marketing. Small industry of shoes worker Ciomas is a workshop doing cooperation with collector in procuring financial capital, production order and marketing. The number of labors which were employed by IK worker less than 6 people and established for less than 5 year. The strategy that can be applied by self-supporting business was balancing quality and showing up its characteristic to anticipate business emulation, extending market share in other big towns of Indonesia using promotion media, innovation and various product to increase selling price by utilizing technology, working with banking to develop business, introducing trade mark to promote product, having collaboration with related government or institution to increase managerial ability, monetary management and marketing, handling all production process to increase profit, using technology to increase production and extends market share. The strategy that can be applied by IK worker was searching other capital sources to decrease the dependency to wholesaler, having collaboration with related government or institution to increase managerial ability, monetary management and marketing, balancing quality and showing up its characteristic to anticipate business emulation, introducing trade mark to promote product, innovating various product to increase selling price by utilizing technology, producing qualified products and intensive in searching opportunity to sell product, apart from collector.

Key words: development analysis, shoes business, small industry

### PENDAHULUAN

Pembangunan nasional yang dilaksanakan di Indonesia sekarang ini memprioritaskan pada sektor industri, baik industri besar, industri menengah, maupun industri kecil. Keberadaan industri kecil (IK) yang tersebar di masyarakat Indonesia telah memberikan andil besar dalam meningkatkan pendapatan masyarakat Indonesia, terutama setelah terjadinya krisis ekonomi. IK di Indonesia merupakan bagian penting dari sistem perekonomian nasional, karena berperan untuk mempercepat pemerataan pertumbuhan ekonomi

melalui misi penyediaan lapangan usaha dan lapangan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat dan ikut berperan dalam meningkatkan perolehan devisa serta memperkuat struktur industri nasional (Hubeis, 1997).

Tipologi IK di Indonesia sangat beragam, antara lain berdasarkan jumlah tenaga kerja yang digunakan dan berdasarkan kegunaannya. Menurut Hubeis (1997), tipologi industri dapat pula dinyatakan secara umum menurut aspek usaha (kelembagaan) dan aspek pengusaha (pelaku). Aspek usaha ditinjau dari indikator seperti aspek hukum, lokasi usaha, jam kerja, jumlah dan sumber modal, omzet penjualan, jumlah dan sumber, serta kebutuhan tenaga kerja, masalah yang dihadapi (manajemen pemasaran,

<sup>\*</sup>) Korespondensi:

Jl. Juanda No. 56 Bogor. Email: [dh\\_polarise@yahoo.com](mailto:dh_polarise@yahoo.com)

produksi dan pengembangan produk, permodalan dan sumber daya manusia) serta aspek pengusaha dilihat dari lama usaha, kebutuhan pengembangan keahlian dan rencana pengembangan usaha.

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia menyebabkan banyak pelaku bisnis yang beralih pada bisnis berbasis pertanian dan bahkan pemerintah saat ini berusaha mendorong peningkatan peranan pertanian dalam pengembangan sumber daya yang ada, yaitu pengembangan industri berbasis pada sumber daya pertanian atau dikenal dengan sebutan agroindustri.

Pembangunan IK merupakan suatu wahana yang penting dalam meningkatkan pemerataan pembangunan dunia ketiga. Tujuan pendirian IK menurut Departemen Perindustrian dan Perdagangan (1994) adalah untuk meningkatkan pendapatan nasional melalui pengolahan sumber daya, memperluas kesempatan kerja secara langsung dan mengusahakan pembagian pendapatan yang lebih merata, serta menyebarkan pembangunan industri di seluruh daerah, sehingga dapat merangsang pembangunan daerah itu sendiri. Selain itu IK berperan dalam menunjang pertumbuhan industri hasil pertanian (agroindustri) yang mengolah hasil pertanian menjadi produk yang mempunyai nilai tambah lebih tinggi.

Di antara berbagai produk dan kegiatan agribisnis, beberapa di antaranya memiliki keunggulan lebih besar dibandingkan dengan kegiatan lain. Prospek agribisnis yang terdapat pada urutan pertama adalah agribisnis pangan. Selain pangan, kebutuhan akan sandang merupakan kebutuhan sangat penting bagi masyarakat pada saat ini. Pada kelompok ini terdapat produk seperti kain, pakaian, sepatu, sandal, dan sebagainya. Prospek kelompok bisnis ini sangat besar, karena perkembangannya ditentukan oleh jumlah penduduk, peningkatan pendapatan, peningkatan pendidikan dan pengetahuan, serta memiliki posisi yang kuat dalam struktur pembelanjaan rumah tangga.

Kabupaten Bogor memiliki potensi sumber daya manusia (SDM) yang besar untuk pembuatan industri sepatu. Selama ini di Kabupaten Bogor, Kecamatan Ciomas merupakan salah satu sentra pembuatan sepatu. Kemampuan memproduksi sepatu yang diwariskan secara turun temurun mendorong sebagian masyarakat di Ciomas memproduksi atau sebagai pengrajin sepatu. Dengan segala potensi yang ada, industri sepatu di daerah ini sangatlah prospektif untuk dikembangkan sebagai salah satu komoditi ekspor, mengingat masih relatif kecil pangsa pasar produk nasional di pasar internasional.

Pada kenyataan yang terjadi sekarang ini, industri sepatu Ciomas kurang berkembang akibat beberapa kendala, antara lain faktor pemasaran dan permodalan. Amor (2004)

menyatakan bahwa permodalan yang ada pada sebagian besar IK sepatu Ciomas berasal dari pengumpul atau grosir. Pemberi order dalam hal ini adalah grosir yang menetapkan jumlah dan model pesanan, harga jual sekaligus menyediakan modal yang diperlukan IK tersebut. Pemasaran yang terjadi selama ini adalah produk sepatu yang telah diproduksi dijual di pengumpul untuk dijual kembali oleh para pengumpul di pasar-pasar lokal di Bogor. Namun, ada juga beberapa IK sepatu yang tidak meminjam atau menerima order dari grosir, berusaha dengan modal sendiri, serta memasarkan sendiri produk sepatu ke toko-toko.

Dukungan penuh dari pemerintah daerah (Pemda) setempat dalam hal ini Pemda Kabupaten Bogor diperlukan dalam pengembangan IK sepatu di Bogor. Di antaranya mengalokasikan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) untuk pengembangan IK sepatu. Selama ini dukungan Pemda untuk sentra IK sepatu masih belum optimal, sebab dana yang dialokasikan tidak sebanding dengan jumlah pelaku IK sepatu, sehingga ada beberapa IK sepatu yang tidak mendapat bantuan maupun bimbingan dari Pemda. Selain itu, pembinaan yang dilakukan di sebagian IK sepatu kurang fokus dan tidak konsisten, serta seringkali bergantung pada kondisi pasar. Apabila perdagangan sedang lesu, Pemda beralih menggarap sektor IK lainnya. Sementara itu, pembinaan IK sepatu atau IK unggulan lainnya, harus terus dilakukan agar mencapai target yang diharapkan, apalagi perdagangan dari sentra IK sepatu terbukti memberikan kontribusi cukup besar bagi Pemda.

Akses pembiayaan juga merupakan kendala pokok, karena selama ini IK tidak menggunakan jasa bank, namun cenderung menggunakan modal sendiri. Kesulitan memperoleh kredit bank dimungkinkan oleh berbagai hal, karena IK tidak memiliki laporan keuangan yang dapat diperiksa oleh pihak bank. Dengan mempelajari kelemahan dan kekuatan yang ada pada industri sepatu, maka para pelaku IK dapat menentukan strategi pengembangan usaha yang tepat.

Tujuan kajian adalah (1) Mengidentifikasi kondisi industri sepatu di Kecamatan Ciomas ditinjau dari potensi sumber daya manusia dan pemasaran, (2) Mengidentifikasi faktor eksternal dan internal industri sepatu di Kecamatan Ciomas, (3) Menyusun strategi pengembangan industri sepatu di Kecamatan Ciomas.

## METODOLOGI

Lokasi kajian dilakukan di beberapa industri sepatu di Kecamatan Ciomas Kabupaten Bogor. Pengumpulan data meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui survei lapangan, wawancara dengan pemilik industri

sepatu dan pemasok bahan baku dengan alat bantu kuesioner.

Data dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif, disamping dengan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning* (QSP). Beberapa metode analisis yang digunakan dapat dijabarkan sebagai berikut :

#### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran dan membandingkan dua obyek penelitian, yaitu IK sepatu mandiri dan pengrajin di Ciomas. Aspek yang dianalisis adalah sejarah industri sepatu Ciomas, karakteristik industri sepatu, baik IK usaha mandiri maupun IK pengrajin, aspek keuangan yang meliputi jumlah produksi, harga jual dan tingkat keuntungan, aspek produksi meliputi ketersediaan bahan baku, teknologi yang dipakai, proses produksi, mutu produk dan tenaga kerja, aspek pemasaran meliputi sistem promosi, pemasaran produk, serta persaingan dan peluang pasar, aspek lingkungan eksternal meliputi sosial dan ekonomi, pemerintah dan kemajuan teknologi.

#### 2. Analisis Tiga Tahap Perumusan Strategi

Analisis ini dilakukan untuk mengevaluasi keadaan umum IK sepatu Ciomas (usaha mandiri dan pengrajin) serta mengidentifikasi faktor-faktor internal dan faktor eksternal industri. Hasil analisis tersebut akan dikembangkan menjadi beberapa alternatif strategi berdasarkan skala prioritas untuk memilih strategi yang terbaik. Tiga tahap formulasi strategi menurut David (2004) adalah:

##### a. Tahap Input

##### 1) Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan internal dimaksudkan untuk memahami kekuatan dan kelemahan yang dimiliki industri sepatu dari seluruh aspek fungsional manajemen. Analisis lingkungan eksternal menghasilkan sejumlah daftar peluang dan ancaman bagi industri. Aspek yang dianalisa pada lingkungan internal antara lain keuangan, sumber daya manusia, produksi dan pemasaran. Analisis lingkungan eksternal mengidentifikasi aspek sosial dan ekonomi, pemerintah dan teknologi.

##### 2) Teknik Pembobotan

Teknik yang digunakan untuk menentukan bobot dari faktor internal dan eksternal adalah teknik *Pairwise Comparison* (Kinnear and Taylor, 1991). Teknik ini membandingkan setiap peubah horizontal dengan peubah pada kolom vertikal. Penentuan bobot pada setiap peubah yang dibandingkan menggunakan skala 1, 2 dan 3.

#### 3) Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE dan EFE yang telah disusun memberikan informasi faktor-faktor yang mempengaruhi atau kurang mempengaruhi industri dalam lingkungan internal maupun eksternal. Pada kolom analisis tiga matriks IFE dan EFE diberikan rating. Penentuan rating oleh manajemen atau pakar dari perusahaan dilakukan terhadap peubah-peubah dari hasil analisis situasi usaha. Pada EFE untuk menunjukkan seberapa efektif strategi usaha saat ini menjawab masing-masing peubah-peubah tersebut digunakan sesuai peringkat dengan menggunakan skala 1, 2, 3 dan 4.

#### b. Tahap Pemaduan

Tahap pemaduan, yaitu tahapan menghasilkan strategi alternatif yang layak dengan memadukan faktor internal dan eksternal yang telah dihasilkan pada tahap *input*. Pada tahap ini digunakan alat analisis matriks *Internal-External* (IE) dan matriks SWOT.

##### 1) Matriks IE

Matriks IE menempatkan berbagai divisi dari organisasi dalam diagram skematis yang disebut matriks portofolio. Matriks IE dibagi menjadi tiga daerah utama yaitu:

- i. Daerah 1 meliputi sel I, II, atau IV termasuk dalam daerah *grow and build*. Strategi yang sesuai dengan daerah ini adalah strategi intensif, misalnya penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk dan strategi integratif, misalnya integrasi horizontal dan vertikal.
- ii. Daerah II meliputi sel III, V, atau VII. Strategi yang paling sesuai adalah strategi-strategi *hold and maintain*. Yang termasuk dalam strategi ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- iii. Daerah III, meliputi sel VI, VIII, atau IX adalah daerah *harvest dan divest*.

##### 2) Matriks SWOT

Pengembangan strategi pada matriks SWOT dilakukan berdasarkan hasil dari matriks IE.

- i. Strategi SO, yaitu menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.
- ii. Strategi WO, bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
- iii. Strategi ST, bertujuan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.
- iv. Strategi WT, merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi

kelemahan internal dan menghindari ancaman.

#### c. Tahap Keputusan

Alat analisis yang digunakan adalah matriks QSP. Matriks ini menggunakan masukan dari tahap *input* dan tahap pemaduan untuk memutuskan strategi mana yang terbaik (David, 2004). Matriks QSP merupakan alat yang memungkinkan untuk mengevaluasi strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor sukses internal dan eksternal yang telah dikenali sebelumnya.

Matriks QSP terdiri atas empat komponen, antara lain (1) bobot yang diberikan sama dengan yang ada pada matriks EFE dan matriks IFE, (2) nilai daya tarik, (3) total nilai daya tarik dan (4) jumlah total nilai daya tarik (David, 2004).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Industri Sepatu Ciomas

Perbedaan utama dari IK usaha mandiri dan IK pengrajin adalah dari segi permodalan, dimana IK usaha mandiri tidak tergantung kepada pengumpul, baik dalam hal bahan baku maupun pemasaran produk. Sedangkan IK pengrajin tergantung kepada pengumpul dalam hal pengadaan bahan baku dan pemasaran.

Karakteristik pendidikan pemilik IK usaha mandiri bervariasi antara SD sampai S1. IK usaha mandiri merupakan usaha warisan, sehingga dilihat dari lama usahanya mayoritas berkisar 5-10 tahun (52%) dan 44% sudah di atas 10 tahun. Bentuk usaha IK usaha mandiri mayoritas (76%) berbentuk CV, dimana usaha mandiri sudah memiliki struktur organisasi yang lebih jelas, skala usaha lebih besar dan jumlah tenaga kerja dalam jumlah tertentu. Sedangkan 24% lainnya masih berbentuk usaha dagang (UD). Jumlah tenaga kerja yang dimiliki IK usaha mandiri pada umumnya lebih banyak (mayoritas 6-12 orang) dibandingkan dengan IK pengrajin (mayoritas < 6 orang).

Pada IK pengrajin memiliki pendidikan maksimal SMU, dengan mayoritas pendidikan SMP (77%). Lama usaha IK pengrajin mayoritas (59%) kurang dari 5 tahun. Adanya kendala dalam permodalan menyebabkan adanya kerjasama dengan pengumpul dalam hal pengadaan bahan baku dan pemasaran produk. Bentuk usaha IK pengrajin adalah 100% berbentuk bengkel. IK pengrajin belum memiliki struktur organisasi yang jelas, sehingga tenaga kerjanya hanya terdiri dari pemilik dan pekerja.

Tenaga kerja IK sepatu di Ciomas, baik pada IK usaha mandiri maupun IK pengrajin pada umumnya merupakan tenaga kerja harian ataupun borongan. Sedangkan untuk pola kemitraan, baik usaha mandiri maupun pengrajin

ternyata semuanya (100%) belum menjalin kemitraan dengan instansi ataupun lembaga manapun.

### Aspek Produksi

Bahan baku yang digunakan pada proses produksi sepatu, yaitu sol, imitasi atau sintetis, lem dan asesoris. Semua bahan baku untuk kulit sepatu yang diproduksi, 100% merupakan bahan sintetis, agar harganya relatif murah.

Dalam mendapatkan bahan baku tidak mendapatkan kendala, tetapi fluktuasi harga bahan baku merupakan kendala eksternal yang dihadapi oleh pemilik industri sepatu. Harga bahan baku yang tidak stabil mempengaruhi produksi dan tingkat keuntungan yang didapatkan. Cara mendapatkan bahan baku tersebut yang membedakan antara IK Usaha mandiri dan IK pengrajin, yaitu 76% pengrajin pada usaha mandiri membeli bahan baku dari penjual bahan baku secara tunai dan sebagian lagi ada yang dengan perjanjian dibayar kemudian dengan tenggang waktu tertentu. Akan tetapi tidak ada kesepakatan bagi IK usaha mandiri untuk menjual hasil produksinya ke penjual bahan baku, walaupun tidak menutup kemungkinan jika harganya cocok dapat menjual produknya ke penjual bahan baku.

Pada proses produksi sepatu, alat yang digunakan oleh IK usaha mandiri adalah mesin jahit, mesin *press* dan mesin seset, bahkan ada yang sudah menggunakan mesin embos atau merk. Pada IK usaha mandiri masih timbul keragu-raguan bagi pemilik industri untuk memproduksi dalam jumlah besar, mengingat kesulitan pemasaran. Dalam kegiatan proses produksi, IK usaha mandiri mendapatkan beberapa kendala teknis dalam berproduksi, seperti ketersediaan bahan produksi dan bahan lainnya dan kemudian tenaga kerja yang kurang karena tidak masuk kerja. 92% produk yang dihasilkan diperuntukkan bagi konsumen wanita, baik sepatu maupun sandal. Pengerjaan produk ini tergantung pada pesanan dan permintaan atau *trend* dari masyarakat.

IK usaha mandiri memproduksi sepatu berdasarkan pesanan, akan tetapi mempunyai persediaan yang akan dipasarkan secara aktif ke toko-toko. Sedangkan untuk mutu produk yang dihasilkan oleh IK usaha mandiri cukup baik dengan tingkat *retour* (pengembalian produk rusak) di bawah 5%. Pada industri sepatu usaha mandiri sudah ada struktur organisasi yang jelas, sehingga sudah ada semacam *Quality Control* (QC) di industri tersebut. Produk sepatu dan sandal yang akan dipasarkan telah menggunakan kemasan. Kemasan yang digunakan adalah plastik dan kardus yang berfungsi untuk melindungi produk dan memperbaiki penampilan. Anggaran yang digunakan untuk membeli bahan kemasan, karena dibeli dalam jumlah yang besar, rata-rata per kemasan adalah Rp 1.000,-. Selain

sudah dikemas, produk sepatu yang dihasilkan sudah diberi merk, walaupun jenis-jenis merk yang dipakai seringkali mirip dengan merk-merk dari luar.

Pada IK pengrajin, 100% bahan bakunya diperoleh dari pemasok bahan baku yang sudah ditunjuk oleh para pengumpul. Pada waktu pemesanan bahan baku digunakan semacam bon putih dari pengumpul ke pengrajin, dimana tertulis jumlah produk yang dipesan oleh IK pengrajin beserta harganya, dan diikuti dengan adanya kesepakatan dari pengrajin untuk menjual kembali produknya ke pengumpul. Hal ini terjadi akibat keterbatasan modal yang dimiliki oleh pengrajin.

Pada proses produksi sepatu, alat yang digunakan oleh para pengrajin adalah mesin jahit dan mesin *press*, karena mesin seset ataupun mesin embos atau merk masih mahal harganya. Jika ingin menggunakan kedua alat tersebut, para pengrajin harus menyewa. Dalam kegiatan proses produksi, IK pengrajin mendapatkan beberapa kendala teknis seperti ketersediaan peralatan produksi karena minimnya peralatan yang ada, sehingga ada beberapa alat yang harus disewa. Kemudian, kesulitan di dalam memproduksi model sepatu, mengingat sepatu yang dibuat hanya berdasarkan pesanan dari pengumpul atau tidak ada kebebasan membuat model sepatu yang akan diproduksi. Faktor tenaga kerja pada sebagian IK pengrajin merupakan kendala dalam proses produksi. Produk yang dihasilkan oleh IK pengrajin, 80% diperuntukkan bagi konsumen wanita, baik sepatu maupun sandal.

Anggaran yang dialokasikan untuk bahan kemasan oleh para pengrajin rata-rata perkemasan adalah Rp.500,-. Fungsi kemasan mayoritas oleh pengrajin hanya sebatas melindungi produk belum sampai untuk memperbaiki penampilan produk. Satu orang pengumpul mengumpulkan produk dari beberapa pengrajin, kemudian memberikan satu merk pada produk-produk tersebut.

Alur produksi IK usaha mandiri dan IK pengrajin yang mendasari pengelompokan usaha mandiri dan pengrajin terletak pada cara mendapatkan bahan baku dan cara pemasaran.

### Aspek Keuangan

Salah satu kelemahan yang dimiliki oleh IK usaha mandiri dan IK pengrajin adalah keterbatasan modal. Sumber keuangan yang selama ini dimiliki oleh IK usaha mandiri berasal dari modal sendiri, sedangkan pada IK pengrajin karena keterbatasan modal, maka bermitra dengan pengumpul dalam hal pengadaan bahan baku dan pemasaran produk. Pengusaha IK usaha mandiri maupun pengrajin belum melakukan kemitraan dengan instansi terkait.

Faktor utama yang menghambat industri sepatu Ciomas dalam bermitra dengan instansi ataupun lembaga keuangan yang lain adalah dalam hal mendapatkan bantuan kredit dari

perbankan. Peran pemerintah daerah Kabupaten Bogor dalam memberikan bantuan permodalan secara aktif kepada industri sepatu Ciomas belum ada.

Jumlah produksi IK usaha mandiri (72%) lebih dari 3.000 kodi per tahunnya. IK usaha mandiri memiliki skala usaha yang lebih besar dengan dukungan sumber daya manusia dan kapasitas peralatan untuk memproduksi sepatu dalam jumlah relatif besar. Sedangkan untuk harga jual produksi sepatu pada IK usaha mandiri umumnya (44%) adalah berada pada kisaran Rp 200.000- Rp 300.000/kodi, dengan keuntungan yang diperoleh berada pada kisaran Rp 30.000- Rp 50.000/kodi.

Bervariasinya harga jual produk sepatu pada IK usaha mandiri lebih disebabkan pada negosiasi awal pada saat pemesanan produk, pola pemasaran dan tingkat mutu sepatu yang dihasilkan. Pemesan sepatu dengan spesifikasi khusus, harga jual perkodinya lebih tinggi daripada sepatu biasa. Keuntungan yang diperoleh merupakan selisih antara harga jual sepatu per kodinya dengan biaya produksi yang digunakan. IK usaha mandiri dari segi keuntungan jauh lebih besar dibandingkan dengan IK pengrajin, karena IK usaha mandiri relatif mengontrol harga jual yang ada. Pada IK usaha mandiri, membeli bahan baku dari para penjual bahan baku, baik secara tunai maupun pembayaran di kemudian, akan tetapi tidak mempunyai kesepakatan untuk menjual produk ke penjual bahan baku tersebut. IK usaha mandiri memiliki kebebasan dalam memasarkan produknya. Adanya kebebasan menjual produk tersebut memungkinkannya melakukan negosiasi harga yang pada akhirnya dapat meningkatkan harga jual dan keuntungan yang didapat.

Pada IK pengrajin jumlah produksi per tahun berkisar 1.500-3.000 kodi/tahunnya. Skala usaha yang lebih kecil dan keterbatasan SDM dan peralatan yang digunakan menyebabkan IK pengrajin memproduksi sepatu dengan jumlah relatif lebih sedikit dibandingkan IK usaha mandiri. Untuk harga jual, IK pengrajin (85%) berada pada kisaran Rp. 150.000-Rp. 200.000/kodi dengan keuntungan yang diperoleh 74% kurang dari Rp. 30.000/kodi. Bervariasinya tingkat harga jual yang diproduksi kepada pengumpul lebih disebabkan negosiasi awal dengan pengumpul dan mutu sepatu yang dihasilkan. Para pengrajin hanya sebagai penerima harga dan posisinya sangat lemah. Hal tersebut sangat mempengaruhi tingkat keuntungan yang didapat oleh pengrajin dimana total keuntungan yang didapatkan IK pengrajin merupakan selisih harga produk yang dibeli oleh pengumpul setelah dikurangi dengan harga bahan baku yang digunakan. Jika dibandingkan dengan IK usaha mandiri tingkat keuntungan yang didapatkan pengrajin jauh lebih rendah. Rendahnya keuntungan IK pengrajin disebabkan karena ketergantungan bahan baku dan penetapan harga jual bahan baku oleh

pengumpul. Harga sepenuhnya dikontrol oleh para pengumpul, sedangkan pada saat penjualan produk yang sudah diproduksi oleh para pengrajin kembali dijual kepada pengumpul tersebut, sehingga posisi pengrajin sangat lemah. Pengrajin tidak bisa menjual produknya ke pemasar yang lain selain pengumpul. Ketergantungan pengrajin kepada pengumpul tersebut disebabkan oleh permodalan dan pemasaran, para pengrajin tidak mempunyai cukup modal untuk membeli bahan baku dan tidak mempunyai pangsa pasar, sehingga tergantung kepada pengumpul. Ketergantungan kepada pengumpul inilah yang menjadikan usaha sepatu Ciomas oleh para pengrajin tidak berkembang, dengan kata lain seperti para pekerja yang bekerja berdasarkan pesanan.

Mekanisme pembelian bahan baku dengan menggunakan bon putih ditujukan kepada penjual bahan baku yang sudah ditunjuk oleh para pengumpul. Pengrajin mengambil bahan baku sesuai dengan kebutuhan bahan untuk memproduksi sepatu yang akan diproduksi sesuai dengan pesanan para pengumpul. Disini sudah ada kerjasama yang baik antara para pengumpul dan penjual bahan baku, sebuah rantai yang saling bersinergi antara penjual bahan baku, pengumpul dan pengrajin.

### Aspek Pemasaran

Yang membedakan IK usaha mandiri dan IK pengrajin selain pada karakteristik, aspek produksi dan aspek keuangan juga pada sistem pemasarannya. Pada IK usaha mandiri sistem pemasarannya tidak hanya berdasarkan pesanan, tetapi kontinu memproduksi sepatu. Industri usaha mandiri memiliki kebebasan dalam memasarkan produknya. Produk sepatu yang dihasilkan oleh IK usaha mandiri selain sudah dipesan ada juga yang dibeli oleh grosir ataupun dititip di toko-toko. Untuk pola pemasaran yang dititip di toko-toko, biasanya melalui pembayaran di kemudian, dimana produk dibayar setelah terjual. Disini sudah ada kesepakatan sebelumnya antara para pemilik industri dan toko-toko tersebut. Pada industri sepatu usaha mandiri memiliki 3-5 tenaga penyalur yang sekaligus sebagai tenaga pemasar. Kapasitas masing-masing penyalur berkisar 20-40 kodi/minggu. Penyalur-penyalur tersebut mengambil produk untuk dipasarkan ke toko-toko dan grosir, baik di wilayah Bogor ataupun kota-kota besar di Indonesia.

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh IK usaha mandiri merupakan kegiatan promosi terbatas, dimana 36% memasarkan produknya di lokal Bogor, 32% memasarkan di daerah sekitar Bogor dan 32% lainnya sudah memasarkannya di kota-kota besar lainnya. Tidak ada anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan promosi. Cara pemasaran yang masih bersifat kelokalan (Bogor dan sekitarnya) mengakibatkan produk sepatu

Ciomas ini kurang dikenal, yang pada akhirnya mengakibatkan harga jualnya kurang bersaing dengan produk serupa. IK usaha mandiri belum menggunakan kemajuan teknologi dalam mempromosikan produknya, dimana cara promosi yang dilakukan adalah datang langsung ke toko dengan menawarkan produk. Produk sepatu yang diproduksi juga lebih banyak berdasarkan pesanan. Kemajuan teknologi seperti *internet* belum dimanfaatkan untuk memasarkan produk sepatu dengan jangkauan wilayah pemasaran yang lebih luas. Produksi sepatu yang bermutu dan ditunjang dengan sistem pemasaran yang lebih luas akan meningkatkan nilai jual sepatu Ciomas pada khususnya. Sistem pemasaran yang terbatas merupakan kelemahan utama yang dihadapi IK usaha mandiri. Oleh karena itu, perlu kerjasama dengan pemerintah atau instansi terkait untuk meningkatkan kemampuan managerial, pengelolaan keuangan dan pemasaran. Selama ini memang belum ada peran ataupun kemitraan dengan instansi terkait, dalam hal ini Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor dalam kegiatan pemasaran guna memperkenalkan hasil industri sepatu Ciomas pada tingkat nasional.

IK sepatu Ciomas merupakan sentra pembuatan sepatu, maka secara otomatis cukup banyak industri sepatu sejenis di lingkungan industri. Dalam satu lokasi atau kelompok yang berdekatan ada lebih dari 10 industri sepatu. Walaupun terletak pada lokasi yang berdekatan, akan tetapi dalam hal pemasaran dan produksi industri sepatu tersebut tidak ada kerjasama. Secara positif muncul persaingan antara industri sepatu baik antara IK usaha mandiri maupun dengan pengrajin. Adanya persaingan memacu IK usaha mandiri untuk melakukan beberapa perbaikan, seperti perbaikan model dan mutu. Kemajuan teknologi oleh mayoritas usaha mandiri sudah digunakan dalam rangka perbaikan model. Melalui majalah ataupun *internet* yang dapat diakses kapan saja untuk mengetahui model-model, baik dalam ataupun luar negeri yang sedang trend. Dengan bahan baku yang ada diproduksi produk yang serupa dan tentunya dengan harga jual lebih murah.

Pada IK pengrajin kegiatan produksi dilakukan berdasarkan pesanan dari pengumpul. Masing-masing IK pengrajin mayoritas hanya memiliki 1 pengumpul, maka produk yang dihasilkan langsung dijual kembali kepada pengumpul tersebut. Hanya 13% dari IK pengrajin yang memiliki 2 pengumpul, dimana hal ini terjadi pada IK pengrajin yang memiliki jumlah pekerja yang lebih banyak, sehingga dapat memproduksi sepatu dengan jumlah lebih besar untuk memenuhi pesanan dari 2 pengumpul sekaligus. Kapasitas masing-masing pengumpul sangat bervariasi, tergantung dari pesanan. Wilayah pemasaran untuk IK pengrajin hanya berada di wilayah Bogor, dimana lokasi pengumpul dan penjual bahan baku. Oleh para pengumpul, produk sepatu yang dihasilkan IK pengrajin

dipasarkan di wilayah Bogor dan sekitarnya, serta sebagian lagi sudah dipasarkan di kota-kota besar di Indonesia.

IK pengrajin tidak melakukan kegiatan promosi, karena produk sepatu yang dihasilkan sudah dijual kepada pengumpul, sehingga mereka merasa tidak perlu untuk melakukan kegiatan promosi untuk memasarkan produknya. IK pengrajin melakukan kegiatan perbaikan model dan perbaikan mutu untuk mengantisipasi persaingan antara IK pengrajin, mengingat jumlah IK pengrajin dalam satu lokasi industri cukup banyak (lebih dari 20 usaha sejenis dalam satu kelompok bisnis), sehingga memunculkan persaingan positif diantarnya. Sebagian IK pengrajin (49%) menyikapi persaingan tersebut dengan melakukan upaya memperbaiki model dan perbaikan mutu produk sepatu yang dihasilkan. Dengan mutu lebih bagus, diharapkan oleh sebagian IK pengrajin tersebut dapat menaikkan nilai jual sepatu yang dihasilkan. Sedangkan 51% IK pengrajin tidak menganggap adanya persaingan, karena merasa bahwa masing-masing IK pengrajin telah memiliki pengumpul sendiri.

### **Aspek Lingkungan Eksternal**

#### **1. Sosial dan ekonomi**

Kenaikan harga BBM dan peningkatan tarif listrik telah menaikkan biaya produksi, khususnya dari segi pengadaan bahan baku. Kenaikan harga jual juga menjadi pilihan sulit, karena melemahnya daya beli masyarakat. Pemerintah memprediksi pendapatan bersih koperasi dan usaha kecil dan menengah (KUKM) turun 4,61% akibat kenaikan harga BBM (Bisnis Indonesia, 2006). Hal ini didasari oleh data kenaikan harga BBM 2005 sebesar 114%, biaya produksi Koperasi dan UKM naik menjadi 28,09%, dengan kenaikan BBM tahun ini 28,7% maka biaya produksi diperkirakan naik 7,07%.

Persaingan industri dengan masuknya produk sepatu impor China dengan harga lebih murah telah mempersulit perkembangan industri sepatu, khususnya IK Ciomas. Produk sepatu dari China diprediksi telah menguasai 60% pangsa lokal, khususnya kalangan menengah ke bawah (Bisnis Indonesia, 2006).

Ancaman serbuan produk China dapat dikurangi dampaknya dengan memanfaatkan peluang perubahan gaya hidup masyarakat dalam memandang sepatu tidak hanya sebagai kebutuhan pelengkap dalam acara formal, namun juga menambah nilai estetika yang dapat digunakan dalam berbagai kesempatan seperti halnya sandal. Untuk itu, industri sepatu dapat melakukan perbaikan model dan mutu untuk meningkatkan penjualannya.

#### **2. Pemerintah**

Selama ini Pemda Kabupaten Bogor terkesan kurang intensif dalam melakukan bimbingan, sehingga para pemilik industri memilih untuk berdiri sendiri-sendiri tanpa adanya suatu wadah yang jelas. Bantuan Pemerintah Daerah, baik dari segi teknis dan non teknis sangat diperlukan, mengingat segala potensi yang ada di Ciomas sebagai salah satu sentra pembuatan sepatu terbesar di Indonesia.

Kendala langsung yang dihadapi oleh IK sepatu selama ini adalah tingginya biaya produksi. Selain itu, rendahnya harga produk impor sepatu China dan masuknya produk ilegal sepatu dari negara tersebut telah menyebabkan berkurangnya daya saing produk lokal (Bisnis Indonesia, 2006). Campur tangan pemerintah sangat diperlukan dalam menjamin ketersediaan energi listrik dengan harga kompetitif, perbaikan perpajakan, penghapusan praktik-praktik perdagangan ilegal, serta memberikan insentif kepada produk lokal, berupa penyediaan bahan baku dan modal kerja, sehingga dapat menurunkan biaya produksi (Bisnis Indonesia, 2006).

IK sudah merespon ancaman eksternal tersebut dengan memperbaiki model dan mutu produk. Penurunan biaya produksi secara otomatis akan berimbas pada harga jual produk lokal. Dengan beberapa kelebihan tersebut, IK sepatu Indonesia dapat bersaing di pasaran dengan produk impor China.

#### **3. Kemajuan Teknologi**

Kemajuan teknologi dapat dimanfaatkan dengan mengaplikasikannya dalam proses produksi. Beberapa peralatan produksi, seperti mesin jahit, mesin press, mesin seset, maupun mesin emboss/merk, perlu ditingkatkan daya kerjanya, sehingga dapat meningkatkan kapasitas dan efisiensi produksi, karena umumnya proses produksi IK sepatu di Ciomas, khususnya pengrajin masih dilakukan secara manual. Penggunaan teknologi tersebut dapat dilakukan bila ada dukungan investasi.

### **Perumusan Strategi Pengembangan**

#### **1. Identifikasi Matriks IFE**

Dari hasil matriks IFE pada Tabel 1, dapat dilihat skor tertinggi untuk kekuatan IK usaha mandiri 0,442. Nilai tersebut menunjukkan kekuatan utama dari IK usaha mandiri, yaitu berpengalaman memproduksi sepatu bermutu. Skor tertinggi kedua sebesar 0,428 menunjukkan peluang utama kedua, yaitu kemudahan mendapatkan bahan baku. Dengan mengoptimalkan kekuatan yang ada tersebut, IK usaha mandiri akan menghasilkan produk bermutu tinggi, akan tetapi hal tersebut perlu ditunjang dengan

sistem pemasaran dan promosi yang baik untuk meningkatkan nilai jual produk.

Kelemahan utama IK usaha mandiri ditunjukkan dengan nilai skor tertinggi 0,167. Nilai tersebut menunjukkan kelemahan utama IK usaha mandiri adalah sistem pemasaran yang terbatas. Sistem pemasaran yang dilakukan IK usaha mandiri masih terbatas di daerah Bogor dan sekitarnya, baru sebagian kecil IK usaha mandiri yang memasarkan produk di kota-kota besar lainnya. Hal inilah yang pada akhirnya membuat IK sepatu di Ciomas kurang dikenal masyarakat luas. Dengan sistem pemasaran yang lebih luas dan ditunjang dengan kegiatan promosi akan dapat meningkatkan nilai jual dari produk sepatu yang pada akhirnya dapat meningkatkan keuntungan.

Pada IK pengrajin kekuatan dominan dari pengrajin ditunjukkan dengan nilai skor 0,442 yaitu harga produk terjangkau oleh berbagai

kalangan karena umumnya produk dipasarkan untuk kalangan menengah ke bawah. Skor tertinggi kedua 0,436 menunjukkan kekuatan kedua yang dimiliki pengrajin adalah berpengalaman memproduksi sepatu bermutu. Pada umumnya pekerja IK pengrajin adalah mantan IK usaha mandiri, sehingga sudah berpengalaman dalam memproduksi sepatu bermutu.

Kelemahan utama pengrajin ditunjukkan dengan nilai skor 0,158 adalah ketergantungan modal pada pihak grosir. Skor tertinggi kedua 0,135 adalah harga jual masih didominasi berdasarkan harga grosir. Kedua hal tersebut merupakan kelemahan utama pengrajin, karena dengan ketergantungan yang sangat besar kepada pengumpul, baik dari segi permodalan maupun pemasaran dapat meminimalkan keuntungan.

Tabel 1. Matriks IFE Industri Sepatu di Kecamatan Ciomas

Faktor Internal	Bobot		Rating		Skor	
	UM	PR	UM	PR	UM	PR
<b>Kekuatan</b>						
A. Kemudahan mendapatkan bahan baku	0,117	0,094	3,667	4,000	0,428	0,376
B. Berpengalaman memproduksi sepatu bermutu	0,111	0,109	4,000	4,000	0,442	0,436
C. Menyerap tenaga ahli yang cukup berpengalaman	0,111	0,106	3,667	3,667	0,406	0,389
D. Citra produk sudah dikenal baik	0,114	0,080	3,667	3,000	0,417	0,241
E. Harga produk terjangkau oleh berbagai kalangan	0,085	0,111	3,333	4,000	0,283	0,442
<b>Kelemahan</b>						
F. Sistem pemasaran yang terbatas	0,083	0,089	2,000	1,000	0,167	0,089
G. Ketergantungan modal pada pihak grosir	0,092	0,118	1,333	1,333	0,123	0,158
H. Tidak adanya merk dagang dan promosi	0,070	0,061	2,000	1,667	0,139	0,101
I. Produksi sepatu berdasarkan pesanan	0,073	0,079	2,000	1,667	0,145	0,131
J. Harga jual masih didominasi berdasarkan harga grosir	0,092	0,102	1,333	1,333	0,123	0,135
K. Belum adanya bimbingan atau kemitraan dengan instansi terkait	0,053	0,052	1,667	1,667	0,088	0,086
<b>Jumlah</b>					<b>2,762</b>	<b>2,585</b>

Keterangan : UM = usaha mandiri, PR = pengrajin

## 2. Identifikasi Matriks EFE

Dari hasil analisis matriks EFE pada Tabel 2, diperoleh nilai skor tertinggi pada kekuatan (0,504). Nilai tersebut menunjukkan peluang utama yang dimiliki oleh IK usaha mandiri adalah hubungan baik dengan distributor dan toko besar. Peluang utama kedua ditunjukkan dengan nilai skor 0,489 adalah hubungan baik dengan pemasok bahan baku. Mutu produk yang telah terjamin mendukung kepercayaan konsumen, yaitu distributor dan toko besar, sehingga menjaga pasar sekaligus sebagai sarana promosi. Sedangkan kerjasama yang baik dengan pemasok bahan baku memberikan keuntungan ketersediaan bahan baku atau tidak ada kendala dalam memperoleh bahan baku yang dibutuhkan.

Faktor ancaman yang menonjol dan berpengaruh dalam lingkungan eksternal usaha mandiri adalah fluktuasi harga bahan baku yang ditunjukkan dengan nilai skor tertinggi 0,448. Peningkatan harga bahan baku sangat

berkaitan dengan peningkatan biaya produksi. Produsen mengalami kesulitan meningkatkan harga jual, meskipun biaya produksi meningkat akibat masuknya produk sepatu impor dari China dengan harga jual lebih murah dan menurunnya daya beli masyarakat akibat kenaikan BBM dan bahan pokok. Peningkatan harga jual tersebut berpengaruh terhadap penurunan angka penjualan. Munculnya banyak industri sejenis merupakan ancaman terhadap keberadaan IK sepatu, terutama produk dari industri besar dan impor, dengan jumlah dan harga lebih bersaing.

Pada IK pengrajin, peluang utama yang dimiliki ditunjukkan skor tertinggi 0,526 adalah hubungan baik dengan pemasok bahan baku. Peluang utama kedua ditunjukkan skor 0,482 adalah hubungan baik dengan distributor dan toko besar. Peluang utama tersebut bagi para pengrajin, selain memberikan keuntungan, juga menjadikan ketergantungan pada pihak pemasok, karena umumnya pemasok



merupakan pengumpul yang menentukan order produksi barang. Ketergantungan kepada pemasok inilah pada akhirnya akan meminimalkan keuntungan, karena pemasok secara bebas dapat mengontrol harga jual bahan baku, sehingga pengrajin hanya sebagai penerima harga tanpa melakukan negosiasi.

Ancaman utama dari IK pengrajin ditunjukkan dengan skor tertinggi 0,475 adalah

munculnya banyak industri sepatu atau adanya persaingan. Ancaman kedua adalah fluktuasi harga bahan baku yang ditunjukkan dengan skor 0,420. Dengan banyaknya industri baru dengan variasi model dan mutu produk yang lebih baik, maka para pengumpul bebas memilih para pengrajin untuk memproduksi sepatu sesuai pesannya.

Tabel 2. Matriks EFE Industri Sepatu di Kecamatan Ciomas

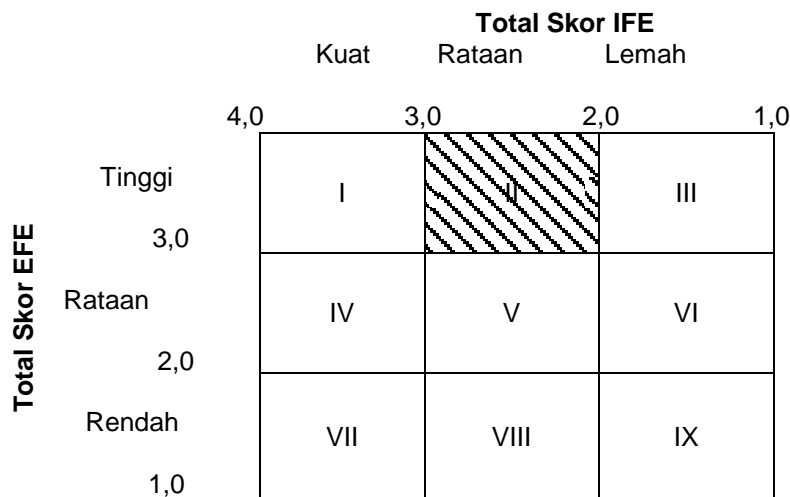
Faktor Eksternal	Bobot		Rating		Skor	
	UM	PR	UM	PR	UM	PR
<b>Peluang</b>						
A. Keadaan perekonomian semakin membaik	0,119	0,107	3,000	2,333	0,356	0,251
B. Perubahan dan gaya hidup masyarakat	0,081	0,072	2,667	1,667	0,217	0,120
C. Kemajuan teknologi	0,102	0,081	2,667	1,667	0,272	0,136
D. Hubungan baik dengan pemasok bahan baku	0,122	0,131	4,000	4,000	0,489	0,526
E. Hubungan baik dengan distributor dan toko besar	0,126	0,131	4,000	3,667	0,504	0,482
<b>Ancaman</b>						
F. Fluktuasi harga bahan baku	0,122	0,126	3,667	3,333	0,448	0,420
G. Hambatan masuk industri relatif rendah	0,081	0,076	2,667	2,000	0,217	0,152
H. Hambatan hubungan dengan pemerintah daerah	0,072	0,074	2,000	2,000	0,144	0,148
I. Munculnya banyak industri sepatu / persaingan	0,109	0,130	3,333	3,667	0,364	0,475
J. Menurunnya pangsa pasar ekspor	0,065	0,070	2,333	1,667	0,151	0,117
<b>Jumlah</b>					<b>3,162</b>	<b>2,827</b>

Keterangan : UM = usaha mandiri, PR = pengrajin

### 3. Identifikasi Matriks IE

Pada kluster IK usaha mandiri, nilai IFE 2,762 dan EFE 3,162 (Gambar 1). Nilai tersebut menunjukkan bahwa strategi pemasaran IK usaha mandiri terletak pada sel

II. Dalam hal ini strategi yang dapat diterapkan adalah strategi tumbuh dan bina (*grow & build*), dengan alternatif strategi berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.



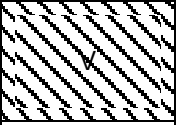
Gambar 1. Matriks IE IK Usaha Mandiri Sepatu di Kecamatan Ciomas

Keterangan :

- (1) sel I, II, IV = strategi tumbuh dan kembangkan (*grow and build*)
- (2) sel III, V, VII = jaga dan pertahankan
- (3) sel VI, VIII, IX = tuai atau divestasi

Pada kluster IK pengrajin, nilai IFE 2,585 dan EFE 2,827 (Gambar 2). Nilai tersebut menunjukkan bahwa strategi pemasaran terletak pada sel V, yaitu strategi

mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*), dengan alternatif strategi berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk.

		Total Skor IFE			
		Kuat	Rataan	Lemah	
		4,0	3,0	2,0	1,0
Total Skor EFE	Tinggi	I	II	III	
	Rataan	IV		VI	
	Rendah	VII	VIII	IX	
		3,0	2,0	1,0	

Gambar 2. Matriks IE IK Pengrajin Sepatu di Kecamatan Ciomas

Keterangan :

- (1) sel I, II, IV = strategi tumbuh dan kembangkan (*grow and build*)  
 (2) sel III, V, VII = jaga dan pertahankan  
 (3) sel VI, VIII, IX = tuai atau divestasi

#### 4. Perumusan Matriks SWOT

Pengembangan strategi pada matriks SWOT disesuaikan dengan hasil dari matriks IE, yaitu IK usaha mandiri yang terdapat pada sel II diterapkan strategi tumbuh dan bina,

sedangkan IK pengrajin yang terdapat pada sel V diterapkan strategi mempertahankan dan memelihara. Hasil analisis SWOT untuk usaha mandiri dan pengrajin secara lengkap terdapat pada Tabel 3 dan 4.

Tabel 3. Matriks SWOT IK Usaha Mandiri Sepatu di Kecamatan Ciomas

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Kemudahan mendapatkan bahan baku. 2. Menyerap tenaga ahli yang cukup berpengalaman. 3. Berpengalaman memproduksi sepatu bermutu. 4. Citra produk sudah dikenal baik. 5. Harga produk terjangkau oleh berbagai kalangan.	1. Sistem pemasaran terbatas. 2. Ketergantungan modal pada pihak grosir. 3. Tidak adanya merk dagang dan promosi. 4. Produksi sepatu berdasarkan pesanan. 5. Harga jual masih didominasi berdasarkan harga grosir. 6. Belum adanya bimbingan atau kemitraan dengan instansi terkait.
<b>Peluang (O)</b> 1. Keadaan perekonomian semakin membaik. 2. Perubahan dan gaya hidup masyarakat. 3. Kemajuan teknologi. 4. Hubungan baik dengan pemasok bahan baku. 5. Hubungan baik dengan distributor dan toko besar.	<b>Strategi S-O</b> 1. Menangani proses produksi dari hulu sampai hilir untuk meningkatkan keuntungan (S1, S2, S3, O1, O2, O3). 2. Memperluas pangsa pasar di kota-kota besar Indonesia dengan memanfaatkan media promosi (S3, S4, S5, O1, O2, O3). 3. Inovasi dan variasi produk untuk meningkatkan harga jual dengan memanfaatkan kemajuan teknologi (S2, S3, O4).	<b>Strategi W-O</b> 1. Memanfaatkan lembaga perbankan untuk mengembangkan usaha (W2, W5, O1). 2. Bekerjasama dengan pemerintah/instansi terkait untuk meningkatkan kemampuan manajerial, pengelolaan keuangan dan pemasaran IK (W1, W3, W6, O1, O3). 3. Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan produksi dan memperluas pangsa pasar (W4, O3, O4, O5)
<b>Ancaman (T)</b> 1. Fluktuasi harga bahan baku. 2. Hambatan masuk industri relatif rendah. 3. Hambatan hubungan dengan pemerintah daerah. 4. Munculnya banyak industri sepatu/persaingan. 5. Menurunnya pangsa pasar ekspor.	<b>Strategi S-T</b> 1. Menjaga mutu dan memunculkan ciri khas produk untuk mengantisipasi persaingan usaha (S2, S3, S5, T2, T4, T5). 2. Mengembangkan wadah promosi terpadu (S2, S3, S4, T2, T5).	<b>Strategi W-T</b> 1. Memperkenalkan merk dagang untuk mempromosikan produk, memperluas usaha dan meningkatkan nilai jual (W1, W3, T4, T5). 2. Melakukan konsolidasi dalam wadah asosiasi IK sepatu (W2, W4, W5, W6, T3, T4).

Tabel 4. Matriks SWOT IK Pengrajin Sepatu di Kecamatan Ciomas

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Kemudahan mendapatkan bahan baku. 2. Menyerap tenaga ahli yang cukup berpengalaman. 3. Berpengalaman memproduksi sepatu yang bermutu. 4. Citra produk sudah dikenal baik 5. Harga produk terjangkau oleh berbagai kalangan.	1. Sistem pemasaran yang terbatas 2. Ketergantungan modal pada pihak grosir. 3. Tidak adanya merk dagang dan promosi. 4. Produksi sepatu berdasarkan pesanan 5. Harga jual masih didominasi berdasarkan harga grosir. 6. Belum adanya bimbingan atau kemitraan dengan instansi terkait.
<b>Peluang (O)</b> 1. Keadaan perekonomian yang semakin membaik. 2. Perubahan dan gaya hidup masyarakat. 3. Kemajuan teknologi. 4. Hubungan baik dengan pemasok bahan baku. 5. Hubungan baik dengan distributor dan toko besar.	<b>Strategi S-O</b> 1. Inovasi dan variasi produk untuk meningkatkan harga jual dengan memanfaatkan kemajuan teknologi (S2, S3, O4). 2. Menghasilkan produk yang bermutu dan aktif mencari peluang untuk memasarkan produk selain kepada pengumpul (S3, S4, S5, O1, O2, O5).	<b>Strategi W-O</b> 1. Mencari sumber permodalan lainnya untuk mengurangi ketergantungan modal pada pihak grosir dan untuk mengembangkan usaha (W1, W2, O1). 2. Bekerjasama dengan pemerintah/ instansi terkait untuk meningkatkan kemampuan manajerial, pengelolaan keuangan dan pemasaran IK (W3, W6, O1, O3).
<b>Ancaman (T)</b> 1. Fluktuasi harga bahan baku. 2. Hambatan masuk industri relatif rendah. 3. Hambatan hubungan dengan pemerintah daerah. 4. Munculnya banyak industri sepatu/persaingan. 5. Menurunnya pangsa pasar ekspor.	<b>Strategi S-T</b> 1. Menjaga mutu dan memunculkan ciri khas produk untuk meningkatkan penjualan (S2, S3, S5, T2, T4, T5). 2. Mengembangkan wadah promosi terpadu (S2, S3, S4, T2, T5).	<b>Strategi W-T</b> 1. Menciptakan <i>image</i> produk yang bagus untuk mengembangkan usaha (W1, W3, W5, T4, T5). 2. Melakukan konsolidasi dalam wadah asosiasi IK sepatu (W2, W4, W5, W6, T3, T4).

## 5. Perumusan Strategi Prioritas

Penentuan urutan strategi prioritas dilakukan dengan menggunakan rumusan strategi dari hasil analisis SWOT. Berdasarkan perhitungan matriks QSP diperoleh urutan strategi yang paling menarik untuk diterapkan di IK usaha mandiri maupun IK pengrajin. Urutan alternatif strategi IK usaha mandiri adalah sebagai berikut :

1. Menjaga mutu dan memunculkan ciri khas produk untuk mengantisipasi persaingan usaha (TAS 6,051).
2. Memperluas pangsa pasar di kota-kota besar Indonesia dengan memanfaatkan media promosi (TAS 5,949).
3. Inovasi dan variasi produk untuk meningkatkan harga jual dengan memanfaatkan kemajuan teknologi (TAS 5,798).
4. Memanfaatkan lembaga perbankan untuk mengembangkan usaha (TAS 5,531).
5. Memperkenalkan merk dagang untuk mempromosikan produk, memperluas usaha dan meningkatkan nilai jual (TAS 4,998).
6. Bekerjasama dengan pemerintah/instansi terkait untuk meningkatkan kemampuan manajerial, pengelolaan keuangan dan pemasaran IK (TAS 3,907).
7. Menangani proses produksi dari hulu sampai hilir untuk meningkatkan keuntungan (TAS 3,750).
8. Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan produksi dan memperluas pangsa pasar (TAS 3,422).
9. Mengembangkan wadah promosi terpadu (TAS 3,321).
10. Melakukan konsolidasi dalam wadah asosiasi IK sepatu (TAS 3,250).

Urutan alternatif strategi untuk pengrajin :

1. Mencari sumber permodalan lainnya untuk mengurangi ketergantungan modal pada pihak grosir dan mengembangkan usaha (TAS 5,417).
2. Bekerjasama dengan pemerintah atau instansi terkait untuk meningkatkan kemampuan manajerial, pengelolaan keuangan dan pemasaran IK (TAS 5,407).
3. Menjaga mutu dan memunculkan ciri khas produk untuk meningkatkan penjualan (TAS 4,896).
4. Menciptakan citra produk yang bagus untuk mengembangkan usaha (TAS 4,513).
5. Inovasi dan variasi produk untuk meningkatkan harga jual dengan memanfaatkan kemajuan teknologi (TAS 4,509).
6. Menghasilkan produk yang bermutu dan aktif mencari peluang untuk memasarkan produk selain kepada pengumpul (TAS 4,465).
7. Mengembangkan wadah promosi terpadu (TAS 4,328).
8. Melakukan konsolidasi dalam wadah asosiasi IK sepatu (TAS 4,275).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. IK sepatu usaha mandiri Ciomas adalah usaha berbentuk CV yang menggunakan modal sendiri tanpa adanya kemitraan dengan jumlah tenaga kerja 6-12 orang dan lama usaha 5-10 tahun, sedangkan pemasaran IK pengrajin sepatu Ciomas adalah bengkel usaha yang melakukan

kerjasama dengan pihak pengumpul dari segi modal, order produksi dan pemasaran. Jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan mayoritas kurang dari 6 orang dan lama usaha kurang dari 5 tahun.

2. Kekuatan dari IK usaha mandiri adalah berpengalaman memproduksi sepatu yang bermutu dan kemudahan mendapatkan bahan baku. Sementara dari segi peluang adalah hubungan baik dengan distributor dan toko besar dan hubungan baik dengan pemasok bahan baku. Kendala yang dihadapi adalah sistem pemasaran yang terbatas pada produksi sepatu berdasarkan pesanan. Sedangkan kekuatan dari IK pengrajin adalah harga produk terjangkau oleh berbagai kalangan dan pengalaman di dalam memproduksi sepatu bermutu. Peluang yang dimiliki adalah hubungan baik dengan pemasok bahan baku dan hubungan baik dengan distributor dan toko besar. Kendala yang dihadapi oleh pengrajin adalah ketergantungan modal pada pihak grosir dan harga jual masih didominasi berdasarkan harga grosir.
3. Urutan strategi pada IK usaha mandiri adalah menjaga mutu dan memunculkan ciri khas produk untuk mengantisipasi persaingan usaha, memperluas pangsa pasar di kota-kota besar Indonesia dengan memanfaatkan media promosi, inovasi dan variasi produk untuk meningkatkan harga jual dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, memanfaatkan lembaga perbankan untuk mengembangkan usaha, memperkenalkan merk dagang untuk mempromosikan produk, bekerjasama dengan pemerintah atau instansi terkait untuk meningkatkan kemampuan manajerial, pengelolaan keuangan dan pemasaran IK, menangani proses produksi dari hulu sampai hilir untuk meningkatkan keuntungan, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan produksi dan memperluas pangsa pasar. Urutan strategi yang dikembangkan pada IK pengrajin adalah mencari sumber permodalan lainnya untuk mengurangi ketergantungan modal pada pihak grosir dan untuk mengembangkan usaha, bekerjasama dengan pemerintah atau instansi terkait untuk meningkatkan kemampuan manajerial, pengelolaan keuangan dan pemasaran IK, menjaga mutu dan memunculkan ciri khas produk untuk meningkatkan penjualan, memperkenalkan merk dagang untuk memasuki pasar yang lebih luas, inovasi dan variasi produk untuk meningkatkan harga jual dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, menghasilkan produk yang bermutu dan aktif

mencari peluang untuk memasarkan produk selain kepada pengumpul.

### Saran

1. Perlu menjaga mutu produk dan menetapkan merk dagang sebagai sarana promosi untuk memasuki pasar yang lebih luas dan mengantisipasi persaingan dengan produk industri besar dan produk impor.
2. Pemerintah perlu membantu dari segi permodalan, yaitu kemudahan akses bagi industri sepatu di Kecamatan Ciomas pada khususnya melalui lembaga perbankan, segi regulasi impor dan kemudahan untuk menjaga stabilitas industri sepatu di Indonesia.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amor, A. 2004. Kajian Strategi Pemasaran Industri Kecil Sepatu (Studi Kasus di Desa Ciomas, Kabupaten Bogor). Laporan Akhir pada Program Studi Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Bisnis Indonesia. 2006. Sepatu China Masuk Dengan Sistem Borongan. Minggu, 05 Nopember 06. <http://disperindag-jabar.go.id//?pilih=lihat&id=1695>. [6 Juni 2008].
- \_\_\_\_\_. 2008. Pendapatan UKM diprediksi turun 4,61%. Jumat, 30 Mei 2008. <http://disperindag-jabar.go.id//?pilih=lihat&id=1695>. [6 Juni 2008].
- David, F.R. 2004. Konsep Manajemen Strategis. (Terjemahan). Prenhallindo, Jakarta.
- Departemen Perindustrian dan Perdagangan. 1994. Perkembangan dan Kapasitas Industri Kecil dan Menengah. Jakarta
- Hubeis, M. 1997. Menuju Industri Kecil Profesional di Era Globalisasi melalui Pemberdayaan Manajemen Industri. Buku Orasi Ilmiah Guru Besar Tetap Ilmu Manajemen Industri Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor Tanggal 1 November 1997. Bogor.
- Kinnear, T.C. and J.R. Taylor. 1991. Marketing Research, An Applied Approach. Mc Graw Hill, New York.